Organización del trabajo en entornos en red

POR **ANA MORENO ROMERO**

Se identifican algunas de las claves de los procesos de cambio actualmente en marcha en torno a la transformación del trabajo en las organizaciones en modelos de trabajo en red. Se advierte de la necesidad de aumentar la investigación para lograr que las nuevas condiciones incrementen el valor de las organizaciones y beneficien realmente a los trabajadores en el desempeño de sus tareas.

Bibliografía:

Brown, S. J. & Duguid, P. (2001). *La vida social de la información.* Buenos Aires: Prentice Hall.

Casado, R. (Coord.) (2006). *Claves de la alfabetización digital.* Barcelona: Ariel.

Hollingshead, A. (2001). Communication Technologies, the Internet and Group Research. En M. A. Hogg & R. Scott, *Blackwell Handbook of Social Psychology.* Oxford: Blackwell.

Luthans, F. (2007). *Comportamiento organizacional*. México: McGrawHill.

Minzberg, H. (1992). *Diseño de organizaciones eficientes.* Buenos Aires: El Ateneo.

Moreno, A. (2009). *Las organizaciones en red. Fundamentos psicosociales y de gestión del cambio.* Madrid: Sanz y Torres.

——, Mataix, C. & Acebedo, M. (2009). La adopción de estrategias y estructuras de red en ONGD. *Revista Española del Tercer Sector* [en línea], No. 11, ene.-abr. Fundación Luis Vives. Disponible en: http://www.fundacionluisvives.org/rets/11/index.html

Fundación Telefónica

Telefónica

Sennet, R. (1998). *La corrosión del carácter. Las consecuencias personales del trabajo en el nuevo capitalismo*. Barcelona: Anagrama.

Wiesenfeld, B., Raghuram, S. & Garud, R. (1998). Communication patterns as determinants of organizational identification in a virtual organization. *Journal of Computer-Mediated Communication* 3(4). [en línea], Disponible en: http://jcmc.indiana.edu/vol3/issue4/wiesenfeld.html

Las organizaciones viven cambios estratégicos, culturales y organizativos para adaptarse a la llamada Sociedad Red. La incorporación de las Nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación (NTIC) facilita los esquemas de trabajo en red de los profesionales (teletrabajo, participación en equipos virtuales, flexibilidad para la movilidad….) y la relación entre organizaciones (redes inter-organizativas, alianzas virtuales, proyectos compartidos…) (ver figura 1).

Figura 1. Afectaciones de las NTIC en las organizaciones

Organizaciones en la sociedad en red y nuevos esquemas de cohesión en los grupos de trabajo

El avance hacia modelos de funcionamiento en red se produce en cuatro ámbitos que evolucionan simultáneamente y de forma no siempre alineada: la propia organización, el conjunto de organizaciones con las que se interactúa, el sector de actividad y la sociedad en su conjunto. Podría afirmarse que en el entorno actual prácticamente cualquier organización (desde las pymes a las grandes corporaciones) trabaja en red desde algún tramo de su cadena de valor, si bien, tanto el nivel de profundidad de la participación en redes, como la noción de

Fundación Telefónica
Telefónica

red, pueden ser muy variados: Internet como Red de redes, redes sociales, redes corporativas, capital social en red, redes de pymes, redes ciudadanas, I+D tecnológico en red…

Las organizaciones de la era industrial, aún ampliamente mayoritarias, se caracterizan por ser centros de trabajo definidos, en los que se comparte espacio, horarios y cultura. El compromiso con la organización se alcanza con procesos de socialización adaptados a este marco. Los modelos de trabajo en red, tanto entre organizaciones como dentro de la organización, pudieran conllevar el debilitamiento de los pilares de cohesión. En este nuevo contexto, el sistema de significados cambia y la identidad social de los trabajadores se ve afectada (Wiesenfeld, Raghuram & Garud, 1998).

Para entender el impacto en las organizaciones de la incorporación de las NTIC y los nuevos modelos de trabajo en red (como el teletrabajo), hay que analizar el comportamiento de los grupos y en particular cómo se modifican sus esquemas de comunicación añadiendo medios electrónicos y cómo se construye la identidad en los mismos.

Los procesos organizativos y la gestión del conocimiento

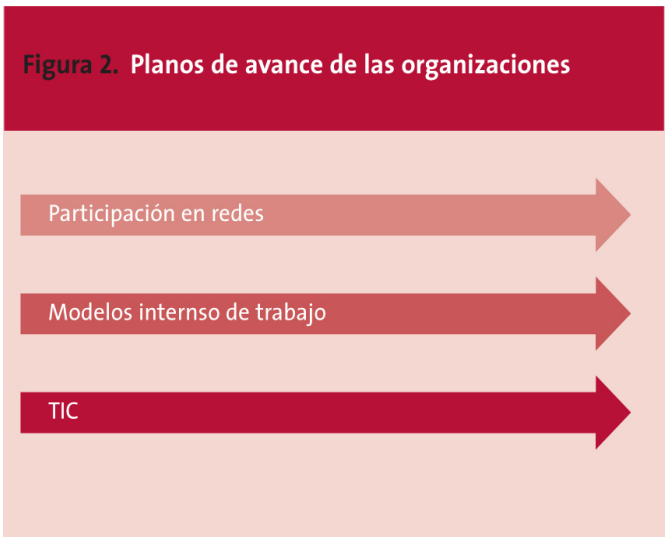
Desde la publicación de la obra *Principios de la administración científica de Taylor* (1911), pasando por las teorías de McGregor o de Tavistoke que amplían las actividades de un sistema a los procesos psicológicos, sociales y tecnológicos, hasta los actuales cambios hacia modelos en red, la organización del trabajo ha sido una disciplina que ha intentado aportar un examen sistemático de los métodos para realizar actividades.

La nueva columna vertebral para el establecimiento de procesos es la gestión del conocimiento. Si el conocimiento fluye en su día a día, se puede hablar de una organización que aprende. Luthans (2008) habla de tres factores para que este alineamiento organizativo en torno al conocimiento se produzca: presencia de tensión, pensamiento de sistemas y cultura que facilita el aprendizaje.

¿Cómo se analizan estos procesos organizativos para, en última instancia, mejorar la productividad? ¿Se consigue mayor eficiencia en entornos organizativos en red? No es fácil a contestar estas preguntas, porque las organizaciones están en medio de un proceso de transformación en el que conviven esquemas de trabajo tradicionales con avances a modelos en red.

De manera simplificada podría decirse que las organizaciones (empresas, Administraciones Públicas, ONG, universidades…) están avanzando en paralelo en tres planos: la incorporación de las TIC, la transformación de los modelos internos de trabajo y la participación, como organización, en redes (ver figura 2).

Fundación Telefónica
Telefónica



Las competencias de los profesionales en el trabajo en red

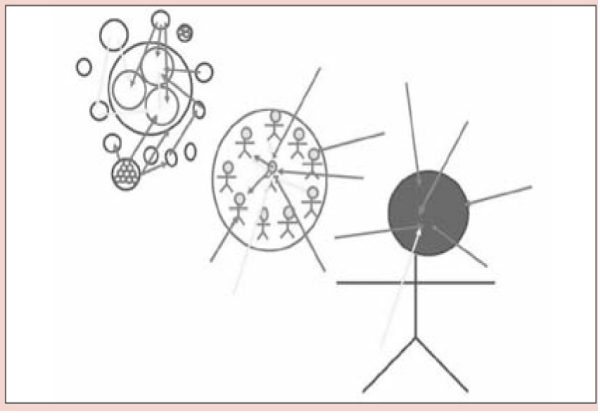
Los profesionales incorporan las tecnologías a sus vidas y necesitan saber qué son los sistemas de información, cuáles son las nuevas formas de trabajar, de manejar grandes cantidades de información, cómo utilizar adecuadamente las muchas facilidades de comunicación y de qué manera podrían organizar de una forma diferente el tiempo.

Cada una de las ventajas de las TIC se va concretando en experiencias de éxito: el teletrabajo, las redes sociales profesionales para mantener y enriquecer contactos, el acceso a casi cualquier tipo de información que se necesite de manera inmediata, la comunicación con las personas del entorno profesional y personal con diferentes canales adaptados a las necesidades (Skype, correo electrónico, SMS, videoconferencia, *messenger*, voz en movilidad…). Sin embargo, también se puede caer en el espejismo de la multiplicación del tiempo que nace de la mayor flexibilidad para su gestión, en el exceso de información, en la fatiga de red por el crecimiento del número de contactos activos o en la ficción de que en grupos virtuales se consiguen iguales resultados, con iguales métodos que en grupos cara a cara.

Si se analiza cómo se producen los flujos de información y comunicación en el entorno tradicional, con una estructura piramidal dentro de la organización y en la relación entre organizaciones, los profesionales reciben los ingredientes para el desarrollo de sus funciones de forma ordenada. Si se opera con modelos en red, la cantidad de *inputs* que tiene, recibe, interpreta y utiliza un profesional se multiplica (ver figura 3).

Fundación Telefónica
Telefónica

Figura 3.



Los instrumentos para alinear las actuaciones dentro de una organización ya no pueden ser las instrucciones, sino la compartición de unos objetivos y de unos valores que permitan una razonable convergencia de procesos que son paralelos y autónomos.

Organización del trabajo en puestos del conocimiento

La definición de los modelos organizativos y de los procesos de trabajo tradicionales no es fácilmente extrapolable a los puestos del conocimiento. La gestión de equipos requiere de una integración de todos los ingredientes mencionados que permita al individuo entender cuál es su puesto de trabajo y organizar su día a día con un cierto nivel de claridad y confort. La organización del trabajo para puestos del conocimiento es la clave para el efectivo y satisfactorio trabajo en red.

Actualmente las organizaciones están estudiando y mejorando los procesos de su cadena de valor, de utilización de las TIC, los sistemas de gestión de conocimiento, los planes de mejora de competencias en entornos virtuales, los canales de comunicación con grupos de interés y las herramientas de productividad de sus trabajadores. Sin embargo, lo que tiene que ver con la definición del puesto de trabajo en relación a la estructura organizativa está muy indefinido. Los principios de la dirección por objetivos, dentro de una cultura de confianza y con políticas de gestión por competencias (tradicionales). Este marco conceptual es complejo de trasladar a la práctica y el protagonismo que recae en los directivos y directivas es cada vez mayor.

La integración armónica en el puesto de trabajo de los esquemas de trabajo en red es, sustancialmente, un desafío que afronta cada profesional y para el que en muchas ocasiones no cuenta con pautas claras. Cada vez es más habitual encontrar a personas desbordadas en su puesto de trabajo con un exceso de información, correos electrónicos, llamadas, reuniones, plataformas a las que acceder... ¿Mejora la productividad? ¿Se va a modelos de hiperproductividad operativa e hipoproductividad estratégica? ¿Es sostenible un nivel de fragmentación de la atención como el que viven una proporción creciente de los profesionales? ¿Es razonable que cada uno traslade a su puesto de trabajo su estilo personal (creativo, o perfeccionista, o de consenso grupal…) sin pautas que analicen el impacto en la productividad

Fundación Telefónica
Telefónica

que conlleva?

Primeros resultados

Esta compleja y dinámica realidad, está aportando mucha innovación organizativa, pero también está planteando aspectos en la gestión cotidiana de difícil resolución. Quizás el mejor símbolo de esta paradoja sea el análisis de un puesto de trabajo ocupado por un profesional que está desbordado, trabaja 10 horas al día, no consigue tener nunca sus tareas pendientes resueltas y tiene un nivel de estrés cotidiano alto. Resulta muy complejo discernir si tiene una carga de trabajo superior a lo razonable para un puesto de trabajo; si la carga es razonable pero sus competencias no le permiten atenderlo adecuadamente; si la carga es razonable y tiene las competencias requeridas pero su espíritu creativo o perfeccionista complica las tareas de forma innecesaria; si todo es correcto pero las ineficiencias del grupo impactan en su carga de trabajo o el estilo de su director es errático y no da pautas estables…

La investigación en torno a la organización del trabajo en puestos del conocimiento puede ayudar a construir un puente entre la integración horizontal de procesos de la cadena de valor (intra e interorganizativa), las herramientas de productividad individual y grupal y -lo que hoy es una carencia-, las pautas para la integración individual para los puestos de trabajo. En el grupo de investigación de Organizaciones Sostenibles del Departamento de Ingeniería de Organización, Administración de Empresas y Estadística de la UPM se está investigando un modelo de organización del trabajo en puestos del conocimiento que cataloga los puestos de trabajo de acuerdo a tres variables: el nivel de desmaterialización de la actividad (trabaja con átomos o con bits), la flexibilidad que las tareas permiten para la gestión de tiempos y ubicación y el nivel de complejidad del conocimiento asociado al puesto.

Los primeros análisis teóricos, así como los estudios de caso que ya se han desarrollado, permiten anticipar que los puestos más cercanos a modelos en red (se trabaja con conocimiento, con alto nivel de complejidad y con flexibilidad espacial y temporal) requieren nuevos sistemas de planificación y seguimiento que permitan a los profesionales ser capaces de estructurar, dimensionar y evaluar las tareas en las que se desagregan sus funciones. La fragmentación que introduce el modelo de amplia conectividad de las organizaciones en red hace esta tarea muy compleja y subjetiva, dificultando notablemente las funciones de liderazgo en los equipos.

Reflexión final

La mejora de la productividad que se espera de la incorporación de las TIC sólo se confirmará si se avanza en la auténtica transformación a modelos de trabajo en red. En este artículo se han identificado algunas claves de los procesos de cambio que están en marcha desde la perspectiva de las organizaciones. Muchas de las tensiones de la convivencia de lo antiguo con lo nuevo y de las incertidumbres de cualquier proceso de innovación recaen sobre el trabajador, que se encuentra desbordado y sin pautas. Las investigaciones sobre organizaciones en red tienen que ayudar a transformar la complejidad del entorno en valor para las organizaciones y claridad en los puestos de trabajo.

Fundación Telefónica
Telefónica

Fundación Telefónica